

Stratégie Pays
L'Aide de l'Eglise Norvégienne
Mali
2020-2024

Table de matières

Table of Contents

Table de matières	1
Résumé exécutif	2
1.Analyse du contexte – résumé	3
2.Vision, Mission et Valeurs	6
3.Concentration géographique	8
4 .Renforcement de la société civile.....	9
5.Orientations thématiques	11
6. Fit For Purpose.....	17
7. Gestion des risques.....	19

Résumé exécutif

La vision pour la stratégie de l'AEN Mali est la suivante : «*Les conditions du développement durable sont réunies en garantissant l'accès des personnes vulnérables aux services WASH et GBV, et en responsabilisant la société civile dans les domaines de la gouvernance et de la résolution des conflits*». L'atteinte de cet objectif ne sera possible que si les conditions de bonne gouvernance, de participation, d'inclusivité et de redevabilité des acteurs sont ancrées dans les pratiques. La stratégie est donc basée sur les Objectifs de Développement Durables (ODD) 1, 5, 6 et 16.

L'AEN a travaillé au Mali pendant 35 ans, et a une bonne connaissance et réputation dans nos zones d'intervention, au Nord et au Centre du Mali.

Les résultats de la stratégie précédente nous ont montré que notre valeur ajoutée est notre approche : de travailler avec des partenaires locaux et de renforcer leurs capacités à long terme. La méthode consiste également à collaborer à travers nos partenaires, avec les dirigeants locaux et/ou à mettre en place des structures pour mettre en œuvre et suivre les initiatives. Nous capitalisons sur les structures traditionnelles existantes, tout en favorisant la participation des femmes, des jeunes et des groupes marginalisés. Par conséquent, nous contribuons à une gouvernance locale plus inclusive dans les zones où l'État est faiblement représenté. C'est la clé pour assurer la durabilité et donc le développement.

Nous avons aussi appris que nous avons quelques défis en ce qui concerne un trop grand nombre de partenaires, des interventions trop dispersées et un manque de synergie entre les programmes. Cela a rendu difficile le suivi.

Pour la stratégie de 2020 à 2024, l'AEN va accentuer l'approche locale, inclusive et durable. Nous allons concentrer nos interventions dans moins de communes où nous pouvons mettre en œuvre un programme intégré de WASH et VBG, en se focalisant sur le renforcement de la société civile et la gouvernance locale, en ciblant les femmes et les jeunes, considérés comme les groupes marginalisés dans la société malienne. Pour obtenir plus d'impact, nous allons réduire le nombre de partenaires et focaliser notre approche de renforcement de capacités sur la coopération et la construction de synergies pour augmenter l'impact. En plus, nous allons entrer en partenariat avec d'autres ONG/acteurs qui ont une complémentarité avec l'AEN.

L'AEN a beaucoup travaillé avec les leaders religieux dans les villages et communes, pour assurer appropriation des projets, et pour faire la sensibilisation. Dans la nouvelle stratégie, nous voulons développer cette approche en collaborant avec les associations religieuses nationales pour entreprendre des initiatives de mobilisation et de plaidoyer en faveur des thématiques de Paix, de Wash et de VBG.

1. Analyse du contexte – résumé

1.1. Analyse succincte du contexte opérationnel

Le processus de la présente analyse de contexte a été réalisé selon des étapes suivantes :

- Une revue des sources secondaires disponibles¹ ;
- Des rencontres d'information et de prise en compte des orientations nationales avec les départements ministériels (Eau et Energie le 21 Avril, Promotion de la Femme, de l'Enfant et de la Famille, ainsi que Affaires Religieuses et Culte le 28 Avril, Cohésion sociale, Paix et Réconciliation Nationale le 23 Mai) ;
- Des ateliers d'échanges et d'analyses à Gao du 15 au 19 Avril 2019² avec les partenaires, les bénéficiaires, les services techniques de l'Etat, les élus, les organisations de la société civile, issus des régions d'intervention (Gao, Ménaka, Tombouctou, Kidal et Mopti) ;
- Des séances d'analyse et de synthèse des données collectées et leur mise en lien avec les orientations stratégiques de l'AEN à Bamako, puis l'élaboration de la Stratégie-Pays du 11 au 21 Mai 2019.

1. Parties prenantes

Dans le contexte du Mali, dans les zones d'intervention de l'AEN, les parties prenantes sont :

- **État central Malien** : Perçue comme corrompu et délaissant les zones les plus affectées à leur sort. Il fait face à des frustrations sur le front social avec des grèves de longue durée de divers syndicats.
- **Autorités administratives locales** : Responsables des services de base, ces autorités locales qui émanent des populations sont caractérisées par un manque de compétences, de gouvernance démocratique, et de redevabilité envers les citoyens.
- **Groupes armés (régulières et d'opposition)** : Ils sont la source principale de danger en se battant pour le contrôle des ressources et du territoire. Ils manquent de formation concernant le respect des droits des civils.
- **Secteur privé** : Le Mali a une économie peu formalisée, surtout en dehors des centres urbains. Le secteur informel ne paie pas les taxes qui permettent à l'Etat de fonctionner normalement.
- **Le Patronat** : Organisation faitière des entreprises privées maliennes, avec un grand pouvoir de pression sur l'Etat.
- **Justice étatique** : Elle est perçue comme corrompue. Elle manque de transparence. A l'instar des autres services de l'Etat, elle est absente dans une grande partie du nord et du centre du pays, qui est la zone d'intervention de l'AEN.
- **Justice traditionnelle et religieuse** : Elle a beaucoup de légitimité auprès de la population, et même par les groupes armés, mais elle n'est pas valorisée par la justice étatique. Les Cadis (chefs religieux) connaissent la jurisprudence islamique et servent d'alternative à la justice civile dans les zones abandonnées par l'Etat.

Les Acteurs religieux : Le Haut Conseil Islamique (HCI) a un grand pouvoir de mobilisation : il a réussi à faire reculer le gouvernement sur le projet de l'ESC (éducation sexuelle complète), la loi sur le code des personnes et de la famille. Ils ont demandé et obtenu le départ du Premier Ministre en avril 2019. Les trois (3) principaux leaders religieux (Haidara, Mahamoud Dicko, le chérif de Nioro) ont aussi un grand pouvoir de mobilisation.

Les ONGs au Mali, nationales et internationales, interviennent dans pratiquement toutes les régions du Mali, notamment sur les secteurs suivants : Sensibilisation à la cohésion sociale, Médiation et gestion de conflits ;

¹ Voir analyse de contexte en annexe

² Voir rapport des ateliers en annexe de la stratégie pays.

AGR et « Autonomisation économique » ; Réparation et prise en charge des femmes/filles victimes des violences (y comprises AGR) ; Réalisation d'infrastructures WASH ; Soutien aux centres de santé et écoles ; Lutte contre la malnutrition des enfants ; Distributions alimentaires, agriculture, chaînes de valeurs.

Cependant, il convient de noter que dans les zones d'intervention de l'AEN, la plupart des organisations présentes travaillent dans une logique d'urgence humanitaire, avec peu d'engagement à long terme avec les communautés. Les populations bénéficiaires retombent dans les mêmes difficultés après les activités ponctuelles des intervenants d'urgence. Ceci a été identifié comme une lacune par les analyses.

2. Rôle et défis de la société civile

Dans le contexte du Mali, la société civile est caractérisée par l'influence et la pression des leaders religieux et des syndicats sur les pouvoirs publics

- L'émergence d'un activisme virulent contre la défaillance de l'Etat, à travers notamment les réseaux sociaux (Facebook) qui constituent une plateforme populaire utilisée par les activistes et les religieux ;
- Le front social est en ébullition, avec le durcissement de position des syndicats qui conduit à des grèves dans tous les secteurs.

Le vrai défi de la société civile est de pouvoir mettre en place des structures solides et autonomes, car pour l'instant elle est facilement influençable par les pouvoirs politiques. Cette situation les détourne de leur rôle de veille et de contrôle citoyen.

3. Analyse des conflits

L'analyse des conflits au niveau local, à travers des réflexions sur les diviseurs et les connecteurs, a fait ressortir quelques perceptions dont il faut tenir compte : la perception des "Occidentaux" qui importent leurs cultures (la polémique autour de l'éducation sexuelle complète, interprétée comme l'acceptation de l'homosexualité) ; le mot "Eglise" dans le nom de notre organisation fait penser à une mission d'évangélisation. Sur le terrain, il faut noter la fréquence des oppositions entre les groupes nomades/éleveurs et les groupes sédentaires/agriculteurs, découlant sur des conflits intercommunautaires. Ces conflits créent des situations inattendues de milliers de personnes déplacées et réfugiées. Dans le paysage local actuel, il y a la présence des groupes armés extrémistes, des criminels qui prospèrent dans le trafic de l'économie de guerre. Face à ce paysage, l'AEN au Mali doit préserver sa position de **Neutralité** et d'**impartialité** sur le terrain.

4. Analyse de pouvoir

Dans la société malienne, les hommes ont généralement plus de pouvoir que les femmes du fait que ce sont eux qui contrôlent les ressources de grande valeur comme la terre et sont plus investis dans les activités de production rémunérées, à la différence des femmes qui sont présentes dans les activités de reproduction et de production non rémunérées.

Le pouvoir est généralement détenu par les groupes qui ont amassé de grosses fortunes, ceux-ci se retrouvent souvent dans la sphère des politiciens, des opérateurs économiques et des leaders religieux qui ont une grande influence sur les autres groupes.

La jeunesse est très vulnérable au Mali, car les jeunes n'ont pratiquement pas de participation dans les prises de décisions, et ils font face à une grande pénurie d'opportunités économiques et de formation. En conséquence, les jeunes Maliens sont facilement mobilisables/manipulables par des discours extrémistes et violents qui leur procurent des revenus, à défaut de prendre les routes de la migration.

5. Analyse du genre

De manière générale, l'analyse a fait ressortir la vulnérabilité des femmes dans le contexte malien, notamment dans les questions liées à l'insécurité, la violence, le WASH, l'insécurité alimentaire et la malnutrition. Cette vulnérabilité est surtout attribuée à leur confinement dans l'environnement familial et domestique, leur pouvoir financier plus faible, leur plus faible niveau d'éducation scolaire et leur manque de participation dans les prises de décision.

Dans les ménages, les femmes sont surtout concernées par les activités de reproduction non rémunérées qui ont trait aux activités domestiques (l'entretien de la maison, le linge, l'éducation des enfants, la surveillance des animaux, la cuisine etc.). La corvée d'eau est citée comme étant une activité des femmes, de même que la recherche de bois de chauffe. On note par ailleurs que la pauvreté affecte beaucoup plus les femmes que les hommes.

6. Les questions contextuelles qui peuvent avoir un impact sur nos travaux relatifs aux autres normes de durabilité

La principale question contextuelle qui peut impacter nos actions reste le problème de l'insécurité. Les axes routiers sont de plus en plus minés par des engins explosifs, et des braquages fréquents. La situation d'insécurité fait que nous sommes dépendants des transports aériens de UNHAS, où les places ne sont pas toujours disponibles, sans oublier que des vols programmés peuvent être annulés la veille. Cela impacte négativement sur l'efficacité du monitoring, et a une incidence sur la gestion budgétaire.

1.2 Les déficits en matière de droits

Au regard de la fragilité de l'Etat du Mali qui doit faire face à plusieurs menaces et priorités, l'AEN Mali a identifié deux principaux déficits pour lesquels elle peut apporter une contribution afin atténuer les souffrances des populations :

- **Le déficit de l'accès à l'eau** : Au niveau national, il y a 32% de besoins en eau potable qui ne sont pas couverts, alors que ce taux est de 50% dans les zones du nord et du centre qui sont les zones d'interventions de l'AEN (source HRP 2019) ;
- **La faiblesse de la réponse face aux VBG** : Du 1er janvier au 31 août 2018, 1 742 cas de Violence basée sur le genre (VBG) ont été rapportés, contre 833 pour la même période en 2017, soit une hausse de 109%, dont 52% de violences sexuelles (incluant 11% de viols), 13% d'agressions physiques, 6% de mariages forcés, 16% de violences physiques et 13% de dénis de ressources et d'opportunités (source HRP 2019).

1.3 Les énoncés de problèmes

- Le faible accès à la ressource vitale que représente l'eau impacte négativement sur la sécurité alimentaire (agriculture, élevage) et les besoins domestiques, et est souvent source de conflits entre les communautés qui s'opposent pour son contrôle. Également, l'insuffisance de l'eau pénalise beaucoup plus les femmes qui sont en charge des tâches domestiques et des enfants (activités non rémunérées) ;
- En plus des pratiques traditionnelles néfastes à l'encontre des femmes et des filles (FGM, mariages précoces/forcés, faible accès aux ressources, à la participation, à la prise de décision), celles-ci sont encore plus vulnérables dans un contexte d'insécurité et de conflits (viols, déscolarisation, enlèvements, assassinats).

L'AEN Mali va adresser ces deux problématiques en mettant l'accent sur le renforcement des organisations de la société civile, la consolidation des pratiques de bonne gouvernance, de redevabilité et de résolution des conflits.

2. Vision, Mission et Valeurs

Vision et Introduction

La vision pour la stratégie de l'AEN Mali est la suivante : « *La paix et les conditions du développement durable sont réunies en garantissant l'accès des personnes vulnérables aux services WASH et GBV, et en responsabilisant la société civile dans les domaines de la gouvernance et de la résolution des conflits* ». L'atteinte de cet objectif ne sera possible que si les conditions de bonne gouvernance, de participation, d'inclusivité et de redevabilité des acteurs sont ancrées dans les pratiques. La stratégie est donc basée sur les ODDs 1, 5, 6 et 16.



Le document de référence des politiques de développement en vigueur au Mali demeure le Cadre stratégique pour la relance économique et le développement durable (CREDD) 2019-2023. Il est fondé sur une nouvelle vision de long terme, Mali 2040 et vise principalement à trouver une réponse pertinente et proactive aux problématiques de développement identifiées par le diagnostic stratégique. Il s'agira particulièrement : (i) de combler le déficit de gouvernance, (ii) d'assurer la paix et la sécurité et de restaurer le bon climat de vivre ensemble qui a toujours caractérisé la société malienne, (iii) de créer les conditions d'une transformation structurelle de l'économie et d'une croissance forte et inclusive, (iv) de mieux protéger l'environnement et de renforcer la résilience au changement climatique, et enfin (v) de mieux valoriser le capital humain et ainsi capter le dividende démographique.

Sa mise en œuvre vise à améliorer de façon significative la gouvernance sous toutes ses formes en permettant plus de redevabilité, de transparence, de responsabilisation des citoyens et des communautés, et en assurant in fine les résultats et les impacts attendus de la mise en œuvre des politiques, programmes et projets de développement. Le CREDD vise à réduire l'incidence de la pauvreté de 44,9% en 2017 à 40% en 2023. Par ailleurs, l'Etude Nationale Prospective (ENP) de 2018, fait ressortir plusieurs secteurs où le Mali est en retard. Ces secteurs se résument à la gouvernance, la sécurité alimentaire, la santé, l'accès à l'eau, l'Education, l'accès à la justice, et la promotion du genre.

La vision de l'AEN pour les cinq années à venir s'inspire de ce cadre dont il partage l'essentiel des priorités.

Mission

L'élaboration de la présente stratégie pays s'inscrit dans la dynamique de capitaliser les acquis du plan stratégique 2016-2019. La mission de l'AEN pour la période 2020-2024 reposera surtout sur la riche expérience d'intervention au Mali, mais aussi sur les leçons apprises pendant cette longue période de 35 ans de présence. L'approche sera basée sur le partenariat avec les acteurs de la société civile y compris les acteurs de foi, tout en s'appuyant sur les femmes, les jeunes et les personnes vulnérables. L'AEN s'appuiera sur les acteurs émergents pour assurer l'inclusivité et favoriser le changement désiré.

Dans sa mission d'assistance aux personnes vulnérables et dans les zones les plus difficiles, l'AEN focalisera ses efforts sur les besoins prioritaires de ces communautés et stimulera les réponses locales.

Par rapport aux services liés aux violences basées sur le genre, la nouvelle stratégie sera basée sur l'approche de l'AEN qui met l'accent sur la sensibilisation pour le changement de comportement. Elle sera aussi renforcée à travers "l'intégration des programmes" qui est une innovation dans l'approche. Elle mobilisera les organisations et les acteurs de la société civile dans non seulement la planification, la programmation, la mise en œuvre mais également dans la redevabilité et le plaidoyer, pour d'une part renforcer les femmes et filles leaders à avoir plus confiance en elles, et d'autre part agir sur les normes dominantes afin de mieux les protéger de la violence et des pratiques néfastes.

Avec l'absence de l'Etat dans la plupart des zones d'intervention et le manque de cohésion entre les organisations de la société civile, le rôle des acteurs de la société civile sera déterminant et sera au centre de la stratégie pays. Les organisations de la société civile auront le rôle de levier et de moteur de changement. Pour cela, L'AEN s'emploiera à renforcer davantage les capacités des organisations de la société civile dans la bonne gouvernance, le leadership, la redevabilité et le plaidoyer afin de mieux porter la voix des populations en général et des plus vulnérables en particulier. Un accent particulier sera mis sur les acteurs de foi qui de par leur réputation et capacité de mobilisation contre la mauvaise gouvernance, la corruption et le népotisme pourront être de vrais vecteurs de changement.

Les organisations partenaires y compris les ONGs locales seront les partenaires de mise en œuvre des activités sur le terrain. Elles travailleront directement avec les communautés à la base pour s'assurer que les couches vulnérables cibles sont assistées et qu'elles participent pleinement aux activités. Le principe de l'inclusivité sera mis en avant dans toutes les activités, qu'il s'agisse des interventions dans le court, moyen ou long terme.

En plus, les organisations, groupements et associations locales seront aussi des partenaires. Les structures locales de paix poursuivront les activités de prévention et gestion de conflits ainsi que la promotion de la cohésion sociale à travers les interventions.

L'AEN dispose d'une politique de réponse aux urgences basée sur une approche de coordination avec les autres intervenants. La zone géographique restera essentiellement les régions du nord et du centre du pays où l'AEN met en œuvre ses projets/programmes à travers ses partenaires. Un plan de réponse aux urgences est en cours d'élaboration qui guidera la démarche dans ce sens.

Valeurs

L'AEN travaille de façon à promouvoir les valeurs visant à préserver la dignité humaine, l'intégrité dans la création, la justice, l'inclusivité et la compassion en s'assurant que ces valeurs sont prises en compte dans les projets et programmes mis en œuvre par les partenaires. Ces valeurs sont présentes non seulement dans nos domaines programmatiques mais aussi dans notre approche. L'accès à l'eau et la lutte contre les violences basées sur le genre sont une question de justice, mais aussi de préservation de la dignité humaine et de promotion de l'inclusivité.

3. Concentration géographique

3.1 Concentration géographique et co-localisation

Durant la période stratégique précédente, L'AEN a travaillé dans tous les cercles des régions d'interventions (Régions de Ménaka, Kidal, Gao, Tombouctou et Mopti), dans presque une centaine de communes. Dans beaucoup de ces communes, l'AEN n'a eu qu'une seule intervention, dans un seul domaine, et il y a eu très peu de coopération et de synergie entre les programmes et les partenaires. Cette dispersion d'activités a été par ailleurs un vrai défi par rapport au suivi et l'évaluation de nos projets car l'accès aux zones d'intervention est très difficile. La concentration des activités de l'AEN va améliorer leur impact, augmentera les possibilités d'accès de l'AEN aux zones d'intervention, et réduira les coûts liés au suivi.

Critères pour la sélection des zones d'intervention dans le cadre de la nouvelle stratégie pays

- Présence de besoins pas couverts par d'autres intervenants.
- Possibilité d'avoir une approche intégrée de nos programmes.
- Possibilité d'avoir la complémentarité entre nos programmes et ceux d'autres acteurs.
- Niveau d'accès pour assurer le renforcement de capacités, la qualité et synergie entre les partenaires.

C. Comment faire la concentration

L'AEN maintient son engagement avec les régions du nord du Mali, qui sont largement les plus touchées par la crise. Cependant, le but est de réduire la dispersion des points d'intervention à l'intérieur de ces zones à travers :

- Privilégier pour les futures interventions des endroits qui correspondent avec nos critères énoncés ci-dessus pour, graduellement, avec des nouveaux projets, concentrer nos interventions.
- Privilégier le partenariat avec des organisations prêtes à travailler en synergie avec d'autres partenaires de l'AEN dans leur zones d'intervention
- Entrer en partenariat avec des ONG/acteurs qui ont une complémentarité avec l'AEN

3.2 Critères de réponse humanitaire dans d'autres zones d'intervention

Le nord du Mali, du fait de la mobilité de sa population et la porosité des frontières, fait face de manière cyclique à des conflits entre des groupes armés et à des aléas climatiques (provoquant des inondations et/ou sécheresses). Ces phénomènes occasionnent des déplacements de populations très importants affectant principalement les populations des zones rurales déjà affectées par un manque de ressources disponibles et par des inégalités structurelles. En particulier, ils impactent gravement les questions d'accès à l'eau, de la protection, et de la sécurité alimentaire et nutritionnelle.

Dans un tel contexte, la réponse humanitaire et aux urgences doit être considérée comme partie intégrante et complémentaire dans l'accès durable aux services sociaux de base. C'est pourquoi, l'AEN donnera la priorité à la provision de services d'urgence WASH et VBG de base, ainsi qu'à la préparation aux urgences, uniquement dans les zones où les programmes de long terme seront mis en œuvre, et où l'AEN pourra assurer l'accès, la qualité, et la complémentarité avec le travail de long terme.

Des interventions en dehors de ces zones pourront être considérées seulement dans des situations exceptionnelles, en respectant les critères cités ci-dessus et, étant donné le grand nombre d'organisations humanitaires présentes dans tout le territoire Malien, en lien avec les mécanismes de coopération existants.

4 .Renforcement de la société civile

4.1 Enoncé du problème

Les Organisations de la société civile (OSC) Malienne se caractérisent par quelques faiblesses principales :

- Elles ne sont pas autonomes, et elles dépendent presque complètement du soutien financier étranger. Cela nuit gravement à leur indépendance, autonomie, et capacité de représenter la population ;
- Beaucoup d'OSC ne représentent pas les intérêts des plus vulnérables, mais ceux de quelques individus puissants. Ce qui fait qu'elles sont très politisées, et en conséquence, elles ne sont pas capables de mobiliser des masses autour de leurs revendications comme le réussissent les leaders religieux ;
- Du fait qu'elles sont très politisées, les OSC peinent à coordonner et œuvrer ensemble dans le but de l'intérêt commun. Elles ont plus tendance à avoir des relations de confrontation entre elles, et de concurrence pour le soutien financier ;
- Du fait aussi que les OSC ne répondent pas aux intérêts d'un vaste groupe d'adhérents, mais souvent à des intérêts individuels, elles ont une gouvernance peu transparente. Elles peinent à rendre compte et elles n'ont pas de redevabilité face aux communautés.

Néanmoins, il faut souligner l'existence d'opportunités pour bâtir un travail solide avec les OSC maliennes :

- Du fait de leur connexion avec les acteurs dans les sphères du pouvoir, les OSC au Mali ont accès à un réseau influent qui pourrait être exploité pour les changements politiques ;
- Les OSC sont très ouvertes au dialogue et au partenariat avec la communauté internationale (probablement dû à leur dépendance financière) ;
- Les événements récents ont démontré la grande capacité de mobilisation et d'influence des leaders religieux.
- Les réseaux sociaux sont aujourd'hui un canal populaire d'expression et de mobilisation citoyenne pour les organisations de la société civile.

4.2 Objectifs transversaux pour le renforcement de la société civile, y compris le développement des capacités institutionnelles

À travers son travail avec les partenaires de mise en œuvre, l'AEN contribue particulièrement au renforcement des capacités des partenaires de la société civile dans le domaine de la redevabilité et la bonne gouvernance des ressources, sans oublier la série de formations sur les thématiques WASH, PAIX et VBG et le suivi des projets.

Pour les cinq (5) années à venir, l'AEN fera du soutien à la société civile une priorité qui sera la pierre angulaire de toutes ses interventions, visant les objectifs suivants :

- Les titulaires de droits sont organisés et habilités à prendre des mesures collectives sur des intérêts communs ;
- Les détenteurs de pouvoir sont redevables envers les acteurs de la société civile ;
- Les acteurs locaux et les ONG nationales accroissent leur participation aux interventions humanitaires ;
- Les capacités institutionnelles des partenaires sont renforcées.

Les objectifs seront visés à travers les actions dans nos programmes comme par exemple les comités WASH, l'empowerment des femmes et filles pour promouvoir leurs droits, leadership et estime de soi.

Pour atteindre ces objectifs, l'AEN se dotera d'une politique de partenariat spécifique qui s'articule autour des points suivants :

- a) Une typologie des potentiels partenaires, avec des différences concernant les conditions de partenariat et les droits & devoirs de l'AEN face aux différents « types » de partenaires.
- b) Un plan d'« autonomisation » pour les partenaires avec un plan d'action contenant des engagements de la part de l'AEN et de la part du partenaire vers le renforcement de ses capacités.
- c) Établissement de critères/objectifs pour devenir/demeurer un « partenaire » comme par exemple : connaissance de zone d'intervention et sa population, légitimité auprès des populations cibles / et les acteurs, apporter une valeur ajoutée par rapport à d'autres partenaires, évidence d'une amélioration dans la gestion programmatique et financière.
- d) Une analyse de conflits/"ne pas nuire" pour s'assurer d'une perception de l'AEN comme neutre et ne prenant pas partie aux conflits.

Également, l'AEN va travailler à la création de cadres d'échanges et de concertations des partenaires dans les régions d'intervention. Jusqu'à présent, l'AEN au Mali a une faible collaboration avec les acteurs religieux. Mais, au regard de la capacité d'influence des leaders religieux, une innovation pour le nouveau plan stratégique sera de créer une plateforme de dialogue interreligieux des jeunes des différentes confessions (Catholique, Musulman et Protestant) qui vont entreprendre des initiatives de mobilisation et de plaider en faveur des thématiques de Paix, de Wash et de VBG.

Dans la même logique, un travail sera entrepris pour aider les organisations faitières de jeunes et de femmes à opérer à travers des actions de mobilisation et de plaider dans nos thématiques.

L'AEN Mali travaillera à se positionner comme le lead dans le partenariat avec les organisations sœurs d'ACT au Mali, en redynamisant les rencontres périodiques, en organisant des sessions conjointes de renforcement des capacités, et en explorant les possibilités de candidatures conjointes pour des appels à projets. Au-delà de ACT, l'AEN laisse ouvrir la possibilité de partenariat et de complémentarité avec d'autres organisations (avec des expertises dans d'autres domaines pertinents) dans nos zones d'intervention pour le bénéfice des organisations de la société civile et des bénéficiaires.

4.3 Normes de durabilité

Conformément aux engagements globaux de l'organisation, l'AEN au Mali, dans sa collaboration avec les organisations de la société civile, va toujours privilégier et exiger l'approche basée sur les droits, la sensibilité au genre, la sensibilité aux conflits, la lutte contre la corruption, l'impact environnemental et la redevabilité. Étant entendu que la non-discrimination et l'inclusion de toutes les populations marginalisées sont au centre de ces normes.

Plus spécifiquement, l'AEN Mali entreprendra les actions suivantes :

- La réalisation systématique des mécanismes « Listen, Learn and Act » pour augmenter la redevabilité des partenaires face aux communautés ;
- La mise en place / renforcement systématique des mécanismes de plainte pour les populations ciblées par les projets ;
- La mise en place des mécanismes de redevabilité des partenaires de l'AEN vis-à-vis des communautés ciblées, et de gestion des conflits qui peuvent émerger à la suite des interventions ;
- La conduite de plus de formations pratiques sur les normes de gestion financière ;
- La promotion du recrutement de personnes défavorisées/particulièrement vulnérables, dans les équipes de nos partenaires ;
- L'implication accrue des acteurs religieux dans les programmes pour stimuler la mobilisation et l'appropriation locale ;
- L'organisation de journées portes ouvertes pour le partage des visions, principes et résultats

5. Orientations thématiques

5.1 Programmation intégrée

OBJECTIVE	The conditions for sustainable development are met by ensuring access to WASH and GBV services for vulnerable people, and empowering civil society in the fields of governance and conflict resolution	
SERVICE PROVISION	Provision of Water and Sanitation services <ul style="list-style-type: none"> • People access sustainable, adequate and equitable basic sanitation services • People access sustainable, safe and affordable basic drinking water supply services 	Life-saving and specialized GBV services <ul style="list-style-type: none"> • Women and girls at risk of violence and survivors' access life-saving and specialised GBV services • Women and adolescents access modern family planning
PRECONDITIONS FOR SUCCESS AND SUSTAINABILITY	<p><u>Democratic governance:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • People participate in and influence decision making about all WASH services that affect them, including how water resources are sustainably managed • Rights-holders are organized and empowered for collective action on common interests • Duty bearers are held accountable by civil society actors • Peace structures prevent and transform conflict • Peace processes are inclusive <p><u>Sensitizations and changing mentality:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • People practice good hygiene measures to protect against key public and personal health risks • Empowered women and adolescent girls lead, build self-esteem and realise their rights • Dominant norms transformed to protect girls and women from violence and harmful practices • Promoting social cohesion and countering violence <p><u>Civil society capacity:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Institutional capacities of partners are strengthened 	
EMERGENCY RESPONSE AND PREPAREDNESS	<ul style="list-style-type: none"> • Local actors and national NGOs increase their participation in humanitarian response • People are able to prepare and respond to climate-related hazards and natural disasters affecting WASH services 	
COMPLEMENTARITY	Climate resilient agriculture/cattle farming	Economic alternatives for Youth and Women

5.2 WASH

a.) Les énoncés de problèmes

L'Accès à l'Eau, Hygiène, et Assainissement constitue un besoin majeur et vital avec 7,2 millions de Maliens qui sont aujourd'hui directement affectés par le problème d'accès aux services d'Eau, Hygiène et d'Assainissement, soit près de 36% de la population. Ce problème est intimement lié à la crise de malnutrition et d'insécurité alimentaire qui touche le Mali. En effet, il existe un lien entre les maladies diarrhéiques et l'accès à l'eau, l'hygiène et l'assainissement et plus de 50% des cas de malnutrition est associée aux maladies diarrhéiques³ des zones rurales du nord et du centre du Mali : Ménaka, Mopti, Tombouctou et une partie de Ségou.

Les causes du problème se résument à :

³ https://www.humanitarianresponse.info/sites/www.humanitarianresponse.info/files/documents/files/2019_hno_mali_v2.4.pdf

- Les capacités des services publics sont limitées : la planification annuelle (2% du budget de l'Etat alloué à l'accès à l'eau) ne prend pas suffisamment en compte les besoins dans les zones éloignées ;
- Les problèmes liés à la décentralisation et au déficit de gouvernance, la corruption et les conflits locaux freinent également l'accès aux services WASH ;
- Les sécheresses, la rareté de l'eau et les coûts élevés des infrastructures demeurent également des causes d'inégalité dans l'accès à l'eau ;
- Les déplacements de populations liés aux conflits armés et les besoins pastoraux accentuent la pression sur les ressources en eau et génèrent des tensions intercommunautaires accrues.

b) Théorie du Changement y compris le rôle de l'AEN/partenaires

Le changement désiré est que les populations dans les zones d'intervention de l'AEN au Mali accèdent à des services d'Eau, Hygiène et Assainissement durables et résilients aux changements climatiques, et pratiquent des mesures d'hygiène et d'Assainissement pour se prémunir des risques des maladies.

Le changement désiré sera atteint si :

- Les personnes les plus vulnérables touchées par la crise peuvent accéder à des services d'eau potable d'urgence ;
- Les autorités ont inscrit dans leurs plans les priorités des communautés dans le domaine du WASH ;
- Les communautés s'approprient les infrastructures et sont dotées de compétences techniques, administratives et de gestion de conflits, pour gérer les services WASH ;
- Les hommes, les femmes et enfants pratiquent des mesures d'hygiène appropriées y compris pour le transport, la collecte et le stockage de l'eau ;
- Les communautés s'engagent et arrêtent la défécation à l'air libre et organisent la collecte durable et l'élimination sûre des déchets solides et liquides ;
- Les communautés sont préparées pour faire face aux urgences en privilégiant des infrastructures adaptées et en adoptant des pratiques adaptées au changement climatique.

Au Mali, les textes actuellement en vigueur accordent sans ambiguïté la maîtrise d'ouvrage aux communes pour les ouvrages d'hydraulique urbaine et rurale. Les services techniques de l'Etat assurent la planification et le contrôle technique du secteur de l'eau au niveau national et local en se basant sur la planification réalisée par les collectivités territoriale. Les ONG internationales et les partenaires techniques et financiers contribuent au financement, à la conception et à l'exécution des projets le plus souvent au niveau local suivant une démarche participative. UNICEF est l'agence qui assure la coordination de toutes les interventions des acteurs non étatiques dans le secteur WASH.

Cependant, au nord du Mali, où l'AEN intervient, la plupart des interventions d'aide internationale visent souvent des impacts rapides avec peu d'accent sur la durabilité et peu d'attention aux conflits qu'elles peuvent déclencher. En conséquence, et dans sa vision de programmation intégrée et son engagement pour le développement à long-terme des communautés ciblées, l'AEN propose :

C) Objectifs/sous-objectifs

Objectif Global: En accédant à des services d'eau, d'assainissement et d'hygiène équitables de façon éclairée et durable, les populations vivent dans des communautés saines et résilientes

SO : Les populations participent et influencent la prise de décisions sur tous les services WASH qui les concernent, y compris la façon dont les ressources en eau sont, de façon durable, gérées

L'AEN et ses partenaires faciliteront la mise en place et la formation des comités de gestion des points d'eau. L'AEN et ses partenaires formeront les membres des communautés dans l'élaboration des plans d'action et faciliteront la création/participation à des réseaux de plaidoyer auprès des autorités pour la prise en compte des priorités dans le domaine de WASH. L'AEN continuera à jouer un rôle clé dans les réseaux et associations ayant une influence dans le domaine du WASH.

L'AEN identifiera et travaillera avec des organismes, des groupements/associations influents de jeunes, leaders religieux et coutumiers au niveau national et régional pour mener des activités de plaidoyer pour la prise en compte des avis dans l'orientation des politiques d'accès aux services WASH.

SO : Les structures de paix empêchent et transforment les conflits Les communautés visées auront les capacités pour gérer de manière non violente et participative les conflits (notamment ceux liés aux ressources) dans leur environnement direct. L'AEN soutiendra aussi le travail en réseau des structures de paix locales avec des structures et des acteurs pertinents aux niveaux régional et national.

SO: Les populations sont capables de se préparer et d'affronter des situations découlant des risques liés au climat et aux catastrophes naturelles affectant les services WASH

Les communautés développeront de manière participative et inclusive des plans locaux de contingence et de réponse aux urgences à partir des risques de catastrophes identifiées. L'AEN et ses partenaires s'assureront que les entreprises réalisant les infrastructures utilisent les technologies adaptées aux changements brusques du climat, ils formeront les communautés dans les techniques/pratiques innovantes pour l'utilisation rationnelle des ressources disponibles.

SG : Les populations prennent de bonnes mesures d'hygiène pour se prémunir contre les principaux risques pour la santé publique et personnelle Les campagnes de sensibilisation sur les bonnes pratiques et la bonne gestion des infrastructures d'assainissement seront organisées dans les communautés pour faire face aux risques de maladies identifiés. Un accent sera mis sur la distribution des kits d'hygiène contenant des intrants indispensables pour le maintien de l'hygiène et de l'assainissement y compris pour l'hygiène menstruelle. Les leaders religieux, d'opinion et les chefs coutumiers seront mobilisés et utilisés comme vecteurs de changement de comportement.

SG : Les populations ont accès à des services d'assainissement de base durables, adéquats et équitables: En lien avec la politique nationale, l'approche ATPC (Assainissement Totale Piloté par la Communauté) sera utilisée pour stimuler la construction des latrines et des infrastructures d'assainissement adaptés au climat et réalisés avec des matériaux locaux. Une saine compétition sera créée entre les villages les plus propres. L'AEN et ses partenaires appuieront les communautés à s'organiser dans la gestion des déchets de leurs environnements immédiats.

SG: Les populations ont accès à des services d'approvisionnement en eau potable de base durables, sûrs et abordables

L'AEN et ses partenaires réaliseront avec des entreprises locales des infrastructures adaptées, durables utilisant des technologies renouvelables et accessibles aux minorités et aux personnes en situation d'handicap, pour les besoins vitaux des hommes comme la boisson, l'hygiène, la cuisine en prenant en compte dans le dimensionnement les besoins pour les animaux et les activités génératrices de revenus. La localisation des infrastructures sera choisie pour éviter les risques liés aux violences sur les personnes vulnérables. Un tarif abordable sera établi de manière consensuelle avec la participation de tous les membres des communautés.

D) Nexus

A court terme, l'accès aux services basiques WASH est un élément essentiel de la vie des communautés. L'AEN soutiendra, dans le cas de crises aiguës et pour les populations les plus vulnérables, des interventions d'urgence comme la construction/réparation de points d'eau et d'infrastructures d'assainissement basique, la distribution de kits d'hygiène et de transport/stockage d'eau, etc.

Pour ce faire, l'AEN mettra en place un dispositif interne de réponse aux urgences, avec du personnel formé, le pré-positionnement de quelques matériaux, et des procédures internes de mobilisation de fonds plus souples. Un plan de réponse opérationnel en coordination avec le plan de réponse humanitaire pays permettra de se préparer et d'intervenir dans nos zones d'intervention de manière complémentaire au programme national de développement.

Ce soutien d'urgence, sera apporté en priorité dans les zones d'intervention de l'AEN. Ceci dans l'objectif de rationaliser l'utilisation de ressources, de capitaliser notre engagement avec les communautés, et aussi d'assurer le lien avec notre engagement pour un accès durable et équitable auxdits services, ainsi qu'à leur lien avec le développement de communautés plus stables, autonomes et pacifiques.

5.3 GBV

a.) Les énoncés de problèmes

Au Mali, les VBG sont à la fois un phénomène socioculturel ancré dans les traditions, et une réelle urgence humanitaire car, dans le contexte du conflit armé, au moins 35% de femmes sont victimes de VBG au moins 1 fois dans leurs vies⁴, et les services d'assistance aux survivantes sont très insuffisants. Cela s'explique par plusieurs facteurs :

Les normes socio-culturelles dominantes ne protègent pas les femmes et les filles

Ces violences, comme les mariages d'enfants/forcés et l'excision, sont soutenues par des us et coutumes très fortement ancrés dans les pratiques accompagnées par des croyances religieuses basées sur une mauvaise interprétation des textes religieux. Cela se traduit par une faible scolarisation des filles, un très faible pouvoir économique et un faible pouvoir de décision y compris les questions qui les concernent directement comme le mariage et la santé. En effet, les femmes vivent 64% en dessous du seuil de pauvreté, combiné à un indice d'inégalité genre qui classe le Mali 156/159 pays (2015).⁵

Les lois, les politiques et budgets ne prennent suffisamment en compte les besoins des femmes et des filles

Le cadre législatif et politique du Mali n'est pas en accord avec les conventions internationales ratifiées. Le code de la personne et de la famille a mis l'âge légal du mariage à 16 ans et le projet de loi sur les VBG n'a toujours pas été voté.

Les services de prévention et de réponse au VBG sont faibles

Malgré les efforts des ONG internationales et de l'Etat, seulement 56% du territoire national dispose de services de prise en charge appropriés des femmes et filles survivantes de VBG et leurs conséquences, en particulier en ce qui concerne les soins médicaux et le soutien psychosocial et juridique.

b) Théorie du Changement y compris le rôle de l'AEN/partenaires

La théorie du changement de l'AEN est axée sur les besoins cités plus haut dans l'analyse des besoins. Pour trouver des solutions durables aux besoins identifiés, nous partons sur la base du fait que :

⁴ <http://africa.unwomen.org/fr/news-and-events/stories/2018/04/le-mali-dit-stop-aux-violence-basees-sur-le-genre-vbg>

⁵ PNUD- Mali : Stratégie Genre et Plan d'Action 2018 – 2020

- Des services de réponse d'urgence sont en place pour protéger et assister les survivants aux VBG dans les crises.
- Les droits des femmes, des filles et des jeunes doivent être connus et respectés par la communauté en général, et surtout par les autorités étatiques, traditionnelles et religieuses. Que ces derniers s'engagent à protéger les personnes vulnérables contre tout type de VBG comprenant les besoins des femmes, des filles et des jeunes garçons spécifiquement dans des politiques cohérentes et adaptées ;
- Que des lois contre les violences faites aux femmes et filles sont mises en vigueur. Que les questions de santé ressortent clairement et de manière désagrégée dans les budgets étatiques et se traduisent sous forme de réponses adaptées aux besoins des femmes victimes de VBG et l'accès aux services de santé reproductive et sexuelle.
- Que les hommes comprennent et se considèrent comme des alliés dans la promotion des droits de l'Homme d'une manière générale et que les communautés vivent en harmonie en ayant les compétences pour gérer les conflits de manière non-violente, avec la participation des femmes et d'autres groupes vulnérables.

Dans ce contexte, L'AEN et ses partenaires auront le rôle de travailler pour :

- Faciliter la prise de conscience des communautés et des porteurs de devoirs par rapport à leurs responsabilités envers les personnes vulnérables ;
- Que les femmes, jeunes filles et garçons comprennent les conséquences des VBG, leurs droits et sachent les réclamer à travers le renforcement des capacités des femmes et des jeunes en matière de leadership, plaidoyer et de résolution de conflits ;
- La mise en place et le fonctionnement des services de prise en charge médicale, psychosociale des femmes victimes de VBG.

L'AEN cherchera la complémentarité avec, principalement, trois structures sortant du lot en matière d'intervention sur les VBG au Mali, il s'agit de :

- UNFPA qui fait du renforcement de capacités, la mise à disposition des kits de prise en charge de viol et des kits de dignité pour les femmes malades de la fistule obstétricale, la gestion de l'information et la documentation des cas de VBG, et la coordination au niveau national des actions de plaidoyer ;
- L'association DEMESO et le programme JUPREC qui facilitent l'accès à l'appui judiciaire des femmes et filles survivantes de VBG.
- WHH, ICCO et les ONGs locales qui apportent des appuis en activité génératrice de revenus aux femmes.

C) Objectifs/sous-objectifs

Le programme VBG intégré va s'articuler autour de 6 axes spécifiques à savoir :

1. Les normes en vigueur sont transformées pour protéger les filles et les femmes contre la violence et les pratiques néfastes

L'AEN travaillera à transformer les normes sociales qui tolèrent les violences basées sur le genre contre les femmes et les filles à travers la démocratisation du dialogue au sein des communautés. Un accent particulier sera cependant mis sur le travail avec les leaders religieux ainsi que les leaders communautaires et traditionnels afin d'aboutir à un changement de mentalités.

2. Les femmes et les jeunes filles à risque de violence et les survivantes ont accès aux services spécialisés de VBG

L'AEN contribuera à la mise en place des services holistiques de prise en charge des personnes victimes de VBG. Un accent particulier sera mis sur les lieux sécurisés et la référence vers d'autres acteurs sur le terrain (soutien juridique, réinsertion économique, prise en charge clinique, etc.).

3. Les femmes et les adolescentes renforcées conduisent, développent l'estime de soi et réalisent leurs droits

Il s'agira ici de renforcer les capacités des femmes et des jeunes filles dans toutes les questions concernant leurs droits, leur santé sexuelle et reproductive, le leadership et le plaidoyer. L'AEN Mali mettra un accent particulier sur la coordination avec des acteurs qui travaillent dans l'autonomisation économique des femmes et des filles.

4. Les femmes et les adolescents accèdent à l'éducation sexuelle et à la planification familiale moderne

Il s'agira spécifiquement de trouver les meilleures stratégies communautaires pour démystifier la sexualité, particulièrement la sexualité précoce afin de favoriser l'épanouissement et l'amélioration des conditions de vie des femmes et des adolescent(e)s, jeunes filles et garçons.

5. Promouvoir la cohésion sociale et lutter contre le terrorisme

Le travail de ce sous-objectif sera basé sur la promotion du vivre ensemble et surtout de lutter contre les intolérances envers certains groupes (genre, divisions ethniques, intolérances religieuses). L'accent sera mis sur les jeunes et les jeunes femmes afin d'éviter leur enrôlement dans les groupes armés, et en utilisant des outils adaptés comme les médias sociaux.

6. Les processus de paix sont inclusifs

Il s'agira ici de rendre les processus de gestion de conflits plus participatifs à travers une meilleure représentativité des femmes, jeunes filles et d'autres groupes vulnérables dans les structures de paix. Par exemple, les EPR (Equipe de personnes ressources), les structures de gouvernance locale et les réseaux de plaidoyer pertinents aux niveaux régional et national. L'accent sera mis sur le renforcement de capacités de ces derniers dans la gestion non-violente de conflit et leur participation de qualité.

D) Nexus

À court terme, l'AEN soutiendra des services holistiques de prise en charge des personnes victimes de VBG et soutiendra d'autres structures et du personnel en charge de la réponse. Ce soutien sera apporté en coordination avec le plan de réponse humanitaire pays et avec les différents acteurs travaillant dans le domaine. Par ailleurs, le dispositif interne de réponse aux urgences décrit précédemment sera conçu pour être utilisé pour les réponses dans le domaine du WASH et aussi du VBG.

De manière complémentaire, le focus du programme aura des objectifs de long terme visant :

- La lutte contre les normes socio-culturelles et les pratiques traditionnelles à l'encontre des droits des femmes et des filles, ainsi que la radicalisation religieuse ;
- L'autonomisation des femmes et des filles et leur engagement, auprès des hommes, pour réclamer leurs droits ;
- La responsabilisation des autorités concernant les services de réponse aux VBG ;
- La représentativité des femmes dans les structures de gouvernance, de prévention et gestion des conflits.

6. Fit For Purpose

6.1 Gestion des Ressources Humaines

L'AEN Mali a un staff qualifié dans les techniques et les standards minimums dans les domaines de WASH, Réponse aux VGB, Gestion de conflit et médiation et de la gestion financière de programmes. Par ailleurs, le staff de l'AEN a une connaissance importante des zones de conflit, les besoins des populations ciblées, leurs causes et mécanismes de résilience des communautés.

Pour mettre en œuvre la nouvelle stratégie, L'AEN a besoin de renforcer ses capacités dans les domaines suivants :

- La réponse d'urgence aux VGB et WASH
- Les approches basées sur le genre
- Communication externe/Plaidoyer/ Réseaux sociaux
- Campagnes de sensibilisation pour changement de comportement
- Compétences pédagogiques/techniques de formation.
- Budgétisation, planification et suivi des projets
- Rédaction en demande de financement
- Résiliences aux changements climatiques

Comment le faire :

- Mettre en œuvre un programme de formation conjoint avec les partenaires dans les domaines principaux
- Entrer en partenariat avec des partenaires qui sont forts dans les domaines à renforcer
- Des formations conjointes jointes avec les autres membres dans l'alliance ACT
- Organiser des visites d'échanges d'expériences avec les autres bureaux pays francophones
- Spécialisation du rôle de suivi des projets

6.2 Partenariats pour le Changement

Pour réaliser la vision prônée par la nouvelle stratégie pays, divers types de partenariat peuvent être développés par l'AEN et parmi ceux-ci, on pourrait noter :

- **Le Partenariat dans le cadre de la formation** : approcher les centres universitaires pour mieux les impliquer dans les activités de leur expertise, renforcer sa propre capacité et utiliser cet espace pour mieux véhiculer les messages de sensibilisation dans les domaines ciblés par l'AEN
- **Le Partenariat dans la recherche-action** : En collaboration avec les centres de recherche, l'AEN explorera les possibilités de mener de la recherche action sur les bonnes pratiques dans ses domaines d'intervention et des pratiques liées à la résilience aux changements climatiques.
- **Le Partenariat dans le réseautage et le plaidoyer** : Certains acteurs nationaux et internationaux bénéficient d'une plus grande aura, l'AEN créera une synergie avec ces acteurs pour faire porter sa voix sur les questions liées à la préservation de la dignité humaine et de la stabilité des populations vulnérables.

6.2 Digitalization

Notre ambition est de maximiser la maîtrise des outils digitaux déjà existants (Microsoft Office, y compris SharePoint, Aditro, teams, One Drive, 360) dans tous les départements. Cela représente la première étape clé de notre chemin vers la digitalisation pour une planification et gestion efficace des opérations et tâches quotidiennes.

Un nouveau «système d'information de gestion de projet, PIMS» en cours de développement complétera ce paquet, incluant des options telles que les tableaux de bord de projet, le suivi, l'archivage ou même l'évaluation de partenariat. Des applications mobiles de collecte et de visualisation de données feront partie de notre système de monitoring, d'évaluation, d'apprentissage et de redevabilité. Un site Web combiné avec les médias sociaux seront nos principaux supports de communication et de promotion ; mais aussi ils pourront être utilisés dans le cadre de nos actions de sensibilisation et de lutte contre l'extrémisme. Une tentative supplémentaire sera faite pour digitaliser notre mécanisme de plainte malgré les défis de connectivité dans nos zones de programmes. L'un des objectifs majeurs est aussi de l'appliquer aux plateformes et mécanismes communs de communication avec nos partenaires, et autres parties prenantes.

6.3 Apprentissage

Le contexte du Mali est très complexe et fluctuant, et nous devons être prêts à changer où adapter les projets. Une auto-évaluation a montré que le plus grand obstacle pour faire des changements/adaptations dans les programmes sont les procédures administratives. Les changements qui ont eu lieu sont dus aux évaluations ou des feedbacks de bailleurs. Ceci peut refléter des difficultés d'apprendre au niveau du terrain et de proposer des changements vers le haut de la structure. Il y a un risque de manque de redevabilité face aux communautés, en faveur des bailleurs de fonds.

A part des défis sécuritaires, il n'y a pas eu beaucoup de changements dans les projets. Ceux qui ont eu lieu ont affecté uniquement quelques projets et n'ont pas été partagés avec d'autres bureaux pays.

Mesures :

1. Réviser les procédures administratives
2. Une collecte systématique des idées des partenaires et des communautés
3. Créer une culture de partage d'information sur les difficultés et les besoins de changement (avec autres bureaux pays francophones)
4. Revoir régulièrement la théorie de changement et faire des adaptations nécessaires

6.4 Financement

Les principaux donateurs potentiels sont l'UNICEF, l'UNFPA, ECHO, les Pays-Bas, l'Allemagne et la Suède. D'autres comme l'UE, l'USAID, la Banque mondiale et le Canada pourraient également être contactés. En particulier, l'UNICEF, les Pays-Bas, l'Allemagne et la Suède financent les domaines thématiques de l'AEN. Ces donateurs ont enregistré une tendance de financement stable et conséquente au cours des trois dernières années et certainement pour les années à venir.

Parmi ceux-ci, l'AEN Mali a une expérience antérieure et continue avec les financements suédois, allemands et néerlandais pour environ une période moyenne de 10, 4, 5 ans respectivement pour chacun. Nous comptons donc consolider les financements de ces donateurs.

La majeure partie du financement humanitaire est allouée à la sécurité alimentaire/nutrition. Par conséquent, le financement des programmes de l'AEN dépendra de notre capacité à capitaliser sur l'impact du WASH et du renforcement des capacités de la société civile sur les objectifs prioritaires pour les donateurs tels que la malnutrition, l'adaptation au changement climatique, la sécurité et la migration. C'est pourquoi, l'amélioration de la co-localisation et des synergies entre les programmes de l'AEN et les interventions d'autres ONGs sera essentielle pour renforcer les possibilités de financement.

Une analyse annuelle de marché des donateurs sera effectuée pour saisir les opportunités.

7. Gestion des risques

Gestion des risques et stratégies d'atténuation pour le bureau pays

Les problèmes de sécurité entravent la mise en œuvre de la programmation

La situation sécuritaire s'est détériorée ces dernières années, et cela peut avoir un impact sur la mise en œuvre des programmes. L'AEN va intensifier les mesures sécuritaires pour prévenir des incidents, et en même temps aussi mieux se préparer en gestion de crise. Il y a aussi un risque que nos interventions soient mal perçues dans les communautés. Pour cela, l'AEN va renforcer nos partenaires dans l'approche "Ne pas nuire", et mettre l'accent sur l'ancrage et l'appropriation des projets localement.

L'AEN n'a pas accès, à tout ou en partie, aux zones de programme

Les derniers développements de la situation sécuritaire au nord Mali (vols de voiture, EEI et des enlèvements des expatriés) sont défavorables au suivi. Cela est une menace pour les expatriés, qui ne peuvent plus visiter les réalisations des programmes. À travers nos partenaires locaux l'AEN a assuré un accès malgré les défis. En plus nous avons engagé des employés locaux qui assurent le suivi des partenaires. Nous allons aussi explorer différentes méthodes de suivi à distance. La colocalisation des activités améliorera notre possibilité d'accéder aux projets.

L'insécurité alimentaire/ mobilité

Le pays est en proie à des sécheresses cycliques, chaque année, avec les groupes cibles en constante mobilité pour trouver de l'eau et du pâturage pour leurs animaux. Avec la crise sécuritaire, il y a un accroissement des déplacés. Il y a un risque que l'AEN ne puisse atteindre les groupes cibles. L'AEN va mettre en place une réponse d'aide d'urgence en cas de crises et améliorer notre coopération avec les acteurs en nutrition.

Influence accrue de l'extrémisme religieux et de l'intolérance sur la population malienne

Depuis 2012, les forces conservatrices ont montré leur capacité de mobilisation en paralysant l'Etat et la société civile. L'extrémisme islamique s'est montré le plus vigoureux sur les thématiques d'égalité genre et de l'éducation sexuelle. Il y a un risque que l'AEN va continuer d'inclure les acteurs religieux en élaborant et exécutant les programmes/activités. Nous allons accentuer les sensibilisations et débats auprès des acteurs de résistance aux changements à l'équité genre. En même temps, nous devons éviter l'usage de certaines terminologies controversées.

Corruption

Les risques de corruption sont réels. L'AEN va intensifier les mécanismes de suivi et évaluation des partenaires et renforcer leurs capacités. Pour cela, l'AEN va réduire le nombre de partenaires et d'interventions.

Manque de présence / capacité des autorités de l'Etat dans les zones cibles

L'absence de l'Etat est un frein à la mise en œuvre du programme. L'AEN doit par conséquent accompagner l'Etat, et les collectivités en continuant par des activités de sensibilisation des communautés dans un processus inclusif pour que celle-ci coopère aux efforts de redéploiement de l'Etat et ses structures. Cela nécessite une réduction de zones d'intervention et colocalisation de nos interventions.

8. Liste des abréviations

Guideline	All abbreviations used in the strategy should be listed here and the full name / title provided
-----------	---

Annexes à inclure:

1. Model du programme pays
2. Cadre de résultats par Pays
3. Matrice de gestion des risques
4. Cartographie des zones d'intervention
5. Formulaire d'informations relatives au partenariat

